

# Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi Sekolah terhadap Semangat Kerja Guru

Dita Fitriana<sup>1</sup>, Ali Imron<sup>2</sup>, Mustiningsih<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Manajemen Pendidikan-Universitas Negeri Malang

<sup>2</sup>Administrasi Pendidikan-Universitas Negeri Malang

## INFO ARTIKEL

### Riwayat Artikel:

Diterima: 28-06-2021

Disetujui: 28-07-2021

### Kata kunci:

*managerial skills;*  
*organizational climate;*  
*spirit at work;*  
*keterampilan manajerial;*  
*iklim organisasi;*  
*semangat kerja*

### Alamat Korespondensi:

Dita Fitriana  
Manajemen Pendidikan  
Universitas Negeri Malang  
Jalan Semarang 5 Malang  
E-mail: Ditafitriana13@gmail.com

## ABSTRAK

**Abstract:** This study aims to find out the relationship of the variable managerial skills of the principal, and the organizational climate to the spirit of teacher work in Senior High School in Mojokerto. This study uses a quantitative approach with multiple linear regression analysis methods. The result of this study is that teachers have a high spirit of work. Then the principal at senior high school in Mojokerto has good managerial skills. Furthermore, Senior High School in Mojokerto has an excellent organizational climate. There is a link between the principal's managerial skills and the organization's climate to the teacher's work spirit.

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan dari variabel keterampilan manajerial kepala sekolah, dan iklim organisasi terhadap semangat kerja guru di SMA Negeri Se-Kabupaten dan Kota Mojokerto. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini adalah guru di SMA Negeri Se-Kabupaten Mojokerto dan Kota memiliki semangat kerja yang tinggi. Kemudian kepala sekolah di SMA Negeri Se-Kabupaten dan Kota Mojokerto memiliki kemampuan keterampilan manajerial sekolah yang baik. Selanjutnya, SMA Negeri Se-Kabupaten Mojokerto memiliki iklim organisasi yang sangat baik. Terdapat hubungan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dan iklim organisasi terhadap semangat kerja guru.

Pendidikan adalah kegiatan yang sengaja direncanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, mempunyai beberapa komponen penyusun, dan landasan yang dibentuk untuk keberhasilan pelaksanaan pendidikan. Sejalan dengan pengertian tersebut diatas, Sukmadinata (2004) mengemukakan bahwa suatu pendidikan adalah usaha-usaha mencerdaskan bangsa, mengaplikasikan nilai moral dan agama, membentuk kepribadian, sumbangsih pengetahuan, melatih kemampuan dan kecakapan, Keterampilan, menuntun dan mengarahkan, teladan dan lain-lain. Pendidikan bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Salah satu upaya untuk meningkatkan sumber daya manusia adalah melalui proses pembelajaran di sekolah.

Sekolah merupakan salah satu lembaga pendidikan yang dipercaya oleh masyarakat dan negara, menyediakan sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk pembangunan negara. Untuk itu diperlukan seorang pemimpin yang berlandaskan pada identitas dasar etnis, nilai-nilai budaya dan agama, serta mampu memprediksi perubahan dalam dunia pendidikan (Aan & Cepi, 2005). Sebagai sebuah organisasi, sekolah memiliki unsur operasional dan saling berhubungan untuk mencapai tujuan sekolah. Komponen tersebut meliputi kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, staf, pengawas dan siswa. Selain komponen kurikulum pendidikan sebagai pedoman dalam proses pengajaran, terdapat unsur sarana dan prasarana, termasuk sarana dan keuangan sekolah (Aan & Cepi, 2005).

Kepala sekolah memegang peranan penting dalam penyelenggaraan pendidikan sekolah dan diberi tanggung jawab untuk mengelola roda pendidikan sekolah secara menyeluruh. Peran utama kepala sekolah adalah bertindak sebagai pemimpin dalam mengendalikan proses pendidikan. Hal ini menentukan suatu proses yang terjadi dengan benar dan terpelihara sesuai dengan aturan tujuan pendidikan itu sendiri. Untuk menjamin terselenggaranya pendidikan di sekolah, kepala sekolah sebagai administrator puncak sekolah perlu memiliki kemampuan atau pengetahuan profesional untuk mengelola sekolah. Dalam hal ini, kepala sekolah tentunya membutuhkan keterampilan manajemen yang baik untuk menjamin kualitas, untuk memenuhi tujuan pendidikan (Aan & Cepi, 2005).

Terkait dengan hal tersebut, Permendiknas No 28. Tahun 2010 tentang Sebaran Kepala Sekolah/Guru Madrasah menetapkan bahwa sebaran kepala sekolah harus memenuhi standar, karena kepala sekolah memegang peranan penting, dan mutu pendidikan sekolah bergantung pada kepala sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah harus memiliki keterampilan kepemimpinan yang standar. Menurut peraturan Permendiknas, untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab tersebut kepala sekolah perlu memiliki kemampuan yang diperlukan. Hersey berpendapat bahwa keterampilan manajemen meliputi keterampilan teknis (*technical skills*), keterampilan interpersonal (*interpersonal skills*) dan keterampilan konseptual (*conceptual skills*) (Wahyosumidjo, 2011).

Manajer harus mampu mengendalikan pekerjaan internal organisasi. Proses administrasi adalah fungsi manajemen, sebuah proses yang secara fundamental berbeda dari pengajaran. Kepala sekolah adalah pejabat administrasi terbaik di sekolah. Mereka harus menemukan cara untuk membangun loyalitas dan kepercayaan guru, memotivasi guru untuk bekerja keras, dan mengoordinasikan pekerjaan mereka. Departemen administrasi mengontrol dan melayani subsistem teknis dalam dua cara penting, (1) departemen administrasi menengahi antara guru dan mereka yang menerima layanan, yaitu siswa dan orangtua; (2) departemen administrasi memperoleh sumber daya yang dibutuhkan untuk pengajaran yang efektif. Oleh karena itu, guru perlu memiliki dasar kepedulian terhadap manajemen. Selain dari keterampilan manajerial kepala sekolah, kualitas sebuah pendidikan tidak akan berjalan maksimal tanpa peranan seorang guru di sekolah. Menurut Bafadal (2006), banyak komponen pendidikan, seperti dana, sarana prasarana, media dan alat pembelajaran, serta alat peraga yang mumpuni tidak akan memberi manfaat yang optimal tanpa adanya seorang guru yang selalu memberi gagasan, ide, serta dukungan moril untuk anak didiknya.

Pencapaian tujuan pendidikan sangat tergantung pada keterampilan kepemimpinan dan kebijaksanaan kepala sekolah sebagai salah satu pemimpin pendidikan. Karena kepala sekolah merupakan seorang pejabat yang profesional dalam organisasi sekolah yang bertugas mengatur semua iklim organisasi dan bekerjasama dengan guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan. Dengan peran kepala sekolah ini, keterampilan manajerial kepala sekolah diperlukan karena sesuai dengan fungsinya, kepala sekolah memahami keadaan sekolah, peran semua *stakeholder* sekolah sehingga dapat terwujud lingkungan kerja yang kondusif, efektif, dan sesuai dengan tujuan pendidikan nasional. Tenaga kependidikan profesional tidak hanya menguasai bidang ilmu, bahan ajar, dan metode yang tepat, tetapi mampu memotivasi peserta didik, memiliki keterampilan yang tinggi dan wawasan yang luas terhadap dunia pendidikan (Hasanah, 2017).

Manajemen berasal dari kata manager yang berarti pemimpin atau orang yang mengatur jadwal dan membuat rencana. Seorang manajer juga dapat diartikan sebagai orang yang bertanggung jawab atas pekerjaan orang-orang dalam organisasi. Praktik manajemen adalah kegiatan yang dilakukan oleh manajer. Selain itu, beberapa orang percaya bahwa manajemen adalah keterampilan yang memotivasi orang lain untuk bekerja lebih baik. Keterampilan manajemen juga dapat disebut keterampilan manajemen, yaitu keterampilan atau karakteristik pribadi yang membantu mencapai kinerja tinggi dalam tugas-tugas manajemen. (Depdiknas, 2005). Maka dari itu sebuah Keterampilan manajerial seorang kepala sekolah sangat diperlukan dalam keberhasilan prestasi sekolah dan semua peserta didik. Lingkungan kerja yang menantang dan kompleks, serta makin cepat perubahannya menuntut semua *stakeholder* sekolah untuk dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan yang terjadi pada iklim organisasi sekolah. Iklim organisasi merupakan seperangkat karakteristik yang memiliki suatu organisasi yang tentunya tidak sama dengan organisasi lain, dalam hal ini memengaruhi perilaku orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut. Dalam konteks organisasi, iklim organisasi diartikan sebagai “suatu unsur fisik, dimana iklim sebagai atribusi dari organisasi atas sebagai suatu atribusi dari pada persepsi individu sendiri” (Mohyi, 1999). Berdasarkan latar belakang di atas penulis melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Keterampilan manajerial Kepala Sekolah, dan Iklim Organisasi Sekolah terhadap Semangat Kerja Guru di SMA Negeri se-Kabupaten dan Kota Mojokerto”. Penelitian ini menarik untuk dilakukan karena mengidentifikasi variabel internal dari suatu sekolah yang memengaruhi semangat kerja guru di SMA se Kabupaten dan Kota Mojokerto.

## METODE

Rancangan penelitian diartikan sebagai “strategi mengatur latar penelitian agar peneliti memperoleh data yang valid sesuai dengan karakteristik variabel dan tujuan penelitian” (Universitas Negeri Malang, 2010). Rancangan penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, peneliti ingin meneliti tentang “Hubungan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, iklim organisasi dengan Semangat kerja guru di SMA Negeri se-Kabupaten dan Kota Mojokerto” yang terdiri dari 2 variabel bebas dan satu variabel terikat. Variabel yang akan dicari pengaruhnya adalah tentang “Hubungan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Iklim Organisasi dengan Semangat Kerja Guru di SMA Negeri se-Kabupaten dan Kota Mojokerto”

Responden dalam penelitian ini adalah guru dari SMA Negeri di SMA Negeri Se-Kabupaten dan Kota Mojokerto. menurut Sugiyono, (2010) mendefinisikan sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Apa yang dipelajari dari sampel, kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi, oleh karena itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif. Sampel yaitu sejumlah individu yang merupakan perwakilan dari populasi yang akan diteliti. Data yang di dapat melalui sosialisasi dengan pihak Sekolah di SMA negeri Se-Kabupaten dan Kota Mojokerto dengan jumlah sebanyak 801 guru. Rincian dari populasi dan sampel dapat dilihat pada tabel 1.

**Tabel 1. Daftar Populasi Guru di SMA Negeri Se-Kabupaten dan Kota Mojokerto**

No.	Nama Sekolah	Jumlah Populasi	Jumlah Sampel
1.	SMAN 1 Puri	75	25
2.	SMAN 1 Kutorejo	62	21
3.	SMAN 1 Pacet	51	17
4.	SMAN 1 Sooko	77	25
5.	SMAN 1 Dawarblandong	44	15
6.	SMAN 1 Bangsal	66	22
7.	SMAN 1 Mojosari	58	19
8.	SMAN 1 Gedeg	64	21
9.	SMAN 1 Trawas	35	12
10.	SMAN 1 Gondang	58	19
11.	SMAN 1 Ngoro	44	15
12.	SMAN 1 Mojokerto	51	17
13.	SMAN 2 Mojokerto	66	22
14.	SMAN 3 Mojokerto	50	17
Jumlah		801	267

Menurut Sugiyono (2014) instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner atau angket. Angket adalah "suatu daftar pertanyaan yang harus diisi yang akan diukur untuk mendapatkan informasi tentang keadaan atau data diri, pengalaman, pengetahuan, sikap, atau pendapat responden"(Wiyono, 2007). Berikut merupakan tabel 2 pemberian skor jawaban pada angket yang akan disebarakan.

**Tabel 2. Pedoman Pemberian Skor Jawaban Angket**

Alternatif Jawaban	Keterangan	Skor
SS	Sangat Setuju	4
S	Setuju	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

Selanjutnya dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linear berganda. Berikut penjelasan masing-masing uji yang digunakan.

1. Uji normalitas adalah uji untuk mengukur apakah data kita memiliki distribusi normal sehingga dapat dipakai dalam statistik parametrik (Sujianto, 2009). Salah satu metode yang bisa digunakan untuk mendeteksi masalah normalitas, yaitu uji Kolmogorov-Smimov yang digunakan untuk mengetahui apakah sampel berasal dari populasi berdistribusi normal. Pengujian normalitas data pada penelitian ini menggunakan uji *one sample Kologorov-smirmov* yang mana dasar pengambilan keputusannya adalah jika nilai signifikansi  $> 0,05$  maka data tersebut berdistribusi normal. Sebaliknya jika nilai signifikansi  $< 0,05$  maka data tersebut tidak berdistribusi normal.
2. Multikolinearitas timbul akibat adanya kausal antara dua variabel bebas atau lebih atau adanya kenyataan bahwa dua varoabel penjelas atau lebih bersama-sama dipengaruhi oleh variabel ketiga yang berada di luar model, untuk mendeteksi adanya multikolinearitas, diukur menggunakan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Jika nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) tidak lebih dari 10 maka model terbebas dari uji multikolinearitas.
3. Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari *residual* 1 pengamat ke pengamat yang lain. Jika *variance* dan *residual* 1 pengamat ke pengamat lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah model regresi yang homoskedastisitas atua tidak terjadi heterokedastisitas karena data ini menghimpun data yang mewakili berbagai ukuran. Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas pada suatu model dapat dilihat dari pola gambar *scatterplot*. Model tersebut tidak terdapat heteroskedastisitas jika penyebaran data sebaiknya tidak berpola dan titik-titik data menyebar diatas dan dibawa atau di sekitar angka 0, kemudian titik-titik data tidak mengumpul hanya di atas atau di bawah saja.
4. Analisis regresi adalah teknik statistika yang berguna untuk memeriksa dan memodelkan hubungan diantara variabel-variabel. Regresi berganda sering kali digunakan untuk mengatasi permasalahan analisis regresi yang mengakibatkan hubungan dari dua atau lebih variabel bebas. Model persamaan regresi linier berganda sebagai berikut (Sugiyono, 2018):

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + e \dots (1)$$

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Keterampilan Manajerial Kepala sekolah dan Iklim Organisasi, sedangkan variabel terikatnya adalah semangat kerja guru. Untuk menilai ketepatan fungsi regresi sampel dalam menafsirkan nilai actual dapat diukur dari nilai statistic T, nilai statistic F dan nilai koefisien determinasi (Sujarweni, 2015).

1. Uji T digunakan untuk menguji salah satu hipotesis di dalam penelitian yang menggunakan analisis regresi linear berganda. Uji T digunakan untuk menguji secara parsial masing-masing variabel. Hasil uji T dapat dilihat pada tabel *coefficients* pada kolom sig. dengan kriteria; jika probabilitas < 0,05, maka dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial. Kemudian jika probabilitas > 0,05, maka dikatakan bahwa tidak terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial.
2. Uji F digunakan untuk menguji salah satu hipotesis di dalam penelitian yang menggunakan analisis regresi linear berganda. Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel terikat. Hasil uji F dilihat dalam tabel ANOVA dalam kolom sig. dengan kriteria; jika nilai probabilitas < 0,05, maka dapat dikatakan terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Kemudian jika nilai probabilitasnya > 0,05, maka tidak terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama antara variabel bebas terhadap variabel terikat.
3. Uji koefisien determinasi bertujuan untuk menentukan proporsi atau persentase total variasi dalam variabel terikat yang diterangkan oleh variabel bebas. Apabila analisis yang digunakan adalah regresi sederhana, maka yang digunakan adalah nilai *R Square*. Namun, apabila analisis yang digunakan adalah regresi berganda, maka yang digunakan adalah *Adjusted R Square*.

### HASIL

Pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah dan iklim organisasi terhadap semangat kerja guru pada penelitian ini diukur dengan uji T, namun sebelum melakukan uji T terdapat Uji Asumsi Klasik yaitu Uji multikolinearitas, autokorelasi, heteroskedastisitas, normalitas serta uji F. Berdasarkan keseluruhan uji Asumsi Klasik dapat disimpulkan bahwa model yang akan di uji memenuhi uji asumsi klasik untuk selanjutnya dilakukan uji regresi linier berganda. Berdasarkan hasil uji asumsi klasik dapat dijelaskan bahwa model penelitian ini memenuhi untuk melakukan uji T koefisien regresi.

#### Uji Koefisien Regresi Uji T

Dalam regresi linier berganda uji t dimaksudkan untuk menguji apakah parameter (koefisien regresi dan konstanta) yang diduga untuk mengestimasi persamaan/model regresi linier berganda sudah merupakan parameter yang tepat atau belum. Maksudnya tepat disini adalah parameter tersebut mampu menjelaskan perilaku variabel bebas dalam memengaruhi variabel terikatnya. Parameter yang diestimasi dalam regresi linier meliputi intersep (konstanta) dan slope (koefisien regresi) saja. Jadi uji t yang dimaksud adalah uji koefisien regresi. Hasil pengujian pengaruh kemampuan manajerial kepala sekolah dan iklim organisasi dengan semangat kerja guru dapat dilihat pada tabel 3.

Tabel 3. Uji Koefisien Regresi Uji T

Model	Coefficients <sup>a</sup>					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics
	B	Std. Error	Beta		Tolerance	VIF
1 (Constant)	13.589	1.744		7.791	.000	
X1	.527	.049	.472	10.846	.000	.997
X2	.249	.054	.199	4.571	.000	.997

Dalam Uji T dijelaskan bahwa apabila nilai *prob. T* hitung (output SPSS ditunjukkan pada kolom *sig.*) lebih kecil dari tingkat kesalahan ( $\alpha$ ) 0,05 (yang telah ditentukan) maka dapat dikatakan bahwa variabel bebas (dari *t* hitung tersebut) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikatnya, sedangkan apabila nilai *prob. t* hitung lebih besar dari tingkat kesalahan 0,05 maka dapat dikatakan bahwa variabel bebas tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikatnya. Nilai *prob. t* hitung dari variabel bebas X1 dan X2 sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 sehingga variabel bebas X1 dan X2 berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat Y pada  $\alpha$  5% atau dengan kata lain, keterampilan manajerial kepala sekolah dan iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja guru pada taraf keyakinan 95%.

### PEMBAHASAN

Pada penelitian ini hasil analisis menunjukkan bahwa guru di SMA Se Kabupaten dan Kota Mojokerto melaksanakan hal-hal sebagai berikut. Aktif berpartisipasi di dalam berbagai kegiatan seminar dan pelatihan untuk meng-*upgrade* pengetahuan dan ketrampilan. Guru yang aktif dalam meningkatkan kemampuannya akan sangat berpengaruh kepada sekolah terutama siswa karena akan selalu mendapatkan ilmu baru. Kemudian guru selalu datang tepat waktu, hal ini menunjukkan bahwa guru ingin memberikan contoh kepada siswa untuk disiplin dan kesiapan dalam mengajar siswa. Guru senang datang ke sekolah lebih awal, kedatangan guru ke sekolah lebih awal dapat digunakan untuk mempersiapkan segala kebutuhan yang dibutuhkan untuk mengajar/bekerja. Guru taat dan tertib tidak meninggalkan sekolah tanpa izin sebelum waktu sekolah berakhir, ini menunjukkan sikap profesionalisme dari guru tersebut untuk tetap disekolah meskipun kadang sudah tidak ada jadwal mengajar. Guru dapat menyiapkan perangkat pembelajaran, hal ini sangat penting karena di zaman sekarang sudah banyak sekali metode pembelajaran

yang dilakukan apalagi saat ini sudah banyak pembelajaran daring. Guru selalu berusaha mengembangkan metode pembelajaran demi meningkatkan hasil belajar. Metode ini sangat penting untuk kemudahan siswa dalam menerima informasi dari guru. Guru saling bekerjasama dengan guru yang lain untuk kemajuan sekolah. Guru bersedia meluangkan waktu untuk berdiskusi dengan siswa di luar jam pelajaran. Guru tidak pernah mengurangi jam pengajarnya. Guru selalu menyelesaikan setiap tugas yang diberikan oleh pimpinan dan guru sering melakukan diskusi dengan guru lain. Dari penjelasan tersebut sudah jelas bahwa guru di SMA Negeri Se-Kabupaten dan Kota Mojokerto memiliki semangat kerja yang tinggi.

Selanjutnya Kepala Sekolah di SMA Se Kabupaten dan Kota Mojokerto melaksanakan hal-hal sebagai berikut. Kepala sekolah membuat perencanaan kegiatan sekolah, dimana perencanaan ini sangat berguna untuk mengetahui langkah sekolah seperti apa dalam mencapai tujuannya. Kemudian kepala sekolah menentukan visi misi sekolah. Hal ini sangat penting karena visi misi sekolah merupakan tujuan sekolah baik secara jangka pendek maupun jangka panjang. Kepala sekolah tau sumber-sumber mana yang berpotensi guna mencapai tujuan sekolah. Kepala sekolah menerima setiap aspirasi warga sekolah baik dari guru, siswa, maupun dari orang tua murid. Selain itu, kepala sekolah juga turut serta dalam mengawasi dan mengevaluasi setiap program-program yang dilaksanakan oleh sekolah. Pengawasan dan evaluasi ini sangat penting karena pengawasan berfungsi untuk mengawasi setiap kegiatan dan mengantisipasi jika terjadi tindak kecurangan karena yang akan bertanggung jawab adalah kepala sekolah pun demikian dengan evaluasi, evaluasi berguna untuk memperbaiki setiap program atau memudahkan kepala sekolah untuk tahu apa yang harus ditambahkan atau dikurangkan dari program tersebut. Selanjutnya, kepala sekolah mampu mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan sekolah. Di era digitalisasi saat ini sekolah dituntut untuk *upgrade* dan mengikuti zaman. Maka dari itu penting untuk kepala sekolah mengetahui sumber daya (alat-alat) yang dibutuhkan sekolah. Yang terakhir kepala sekolah melakukan pengawasan terkait aktivitas yang terjadi di sekolah. Dalam kesehariannya tugas ini harus dilakukan oleh kepala sekolah guna memastikan proses belajar mengajar berjalan dengan lancar. Kesimpulannya kepala sekolah di SMA Negeri Se-Kabupaten Mojokerto dan Kota Mojokerto mempunyai kemampuan keterampilan manajerial sekolah.

Selanjutnya pada penelitian ini hasil analisis menunjukkan bahwa SMA Negeri Se-Kabupaten dan Kota Mojokerto mempunyai iklim organisasi yang sangat baik. Hal ini dibuktikan dengan guru-guru dapat bekerjasama dengan baik tanpa ada permasalahan. Kemudian guru mempunyai kepuasan kerja yang tinggi. Guru diberikan wewenang kepala sekolah untuk ikut serta dalam membuat struktur organisasi. Guru semangat mengerjakan laporan serta tugas administratif. Guru mendapatkan evaluasi kinerja setiap bulan. Guru mendapatkan penghargaan jika mempunyai suatu prestasi. Kepala sekolah mengontrol setiap kegiatan guru. Kepala sekolah memberikan contoh yang baik dalam bekerja. Guru dilibatkan pada setiap kegiatan dan guru diberikan kebebasan dalam mengajar. Dari beberapa hal tersebut dapat disimpulkan bahwa SMA Negeri Se-Kabupaten Mojokerto dan Kota mempunyai iklim organisasi yang sangat baik.

### **Hubungan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dengan Semangat Kerja Guru di SMA Negeri Se-Kabupaten dan Kota Mojokerto**

Berdasarkan hasil analisis sebelumnya dikatakan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah mempunyai hubungan yang signifikan dengan semangat kerja guru. Artinya jika keterampilan manajerial kepala sekolah ditingkatkan maka semangat kerja guru yang lain juga akan meningkat. Hal ini dikarenakan keterampilan manajerial kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang sangat berperan dalam organisasi, baik buruk organisasi sering kali sebagian besar tergantung pada faktor kepemimpinan. Berbagai riset juga telah terbukti bahwa pemimpin memegang peranan penting dalam pengembangan organisasi. Seorang kepala sekolah harus mampu menggerakkan sumber daya manusia yang memiliki kecakapan, motivasi, dan kreativitas secara maksimal untuk (1) memungkinkan sekolah mengatasi ketidakpastian atau kelamahan (*infirmitiy*); (2) menyesuaikan program pendidikan secara terus-menerus terhadap kebutuhan hidup individu dan kebutuhan kompetisi di dalam masyarakat yang dinamis; (3) menggunakan kepemimpinan yang membentuk organisasi kemanusiaan di dalam cara yang sesuai antara kepentingan individu dengan kepentingan sekolah; (4) menciptakan kondisi dan suasana kondusif untuk meningkatkan pertumbuhan sikap kepeloporan/sukarela dan efektivitas individu secara maksimal.

Memengaruhi orang-orang biasa, sehingga mampu tampil dalam bentuk yang luar biasa. (Wahjosumidjo, 2007). Hasil tersebut sejalan dengan penelitian dari Surana (2010), yang menunjukkan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah pada guru SMP di Kabupaten Bantul berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru yang ada disana. Hasil tersebut berarti keterampilan manajerial kepala sekolah bisa meningkatkan semangat guru dalam meningkatkan kemampuan siswa. Sehingga ketika semangat kerja guru meningkat otomatis kinerja guru tersebut juga akan meningkat. Penelitian dari Maghfiroh (2018), juga menjelaskan hal serupa dimana kinerja guru bisa dipengaruhi oleh keterampilan manajerial kepala sekolah. Penelitian dari (Alexandermaramis et al., 2019) menjelaskan bahwa semangat kerja merupakan salah satu variabel yang bisa memengaruhi kepuasan kerja.

Selain penelitian tersebut terdapat juga penelitian dari Werang, (2018) yang menjelaskan mengenai pengaruh keterampilan manajerial sekolah dan iklim organisasi terhadap komitmen kerja guru. Terkait variabel keterampilan manajerial kepala sekolah penelitian ini menjelaskan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen kerja guru SD Kristen di Kabupaten Bove Digoel, Papua. Kepala sekolah yang efektif selalu menemani dan mengawasi perilaku para guru dan siswanya di sekolah (di kelas), memberikan masukan konstruktif untuk pengembangan sistem dan metode pembelajaran, serta mendorong pemanfaatan waktu dan semua fasilitas belajar secara efektif dan kreatif. Ketika kepemimpinan kepala sekolah dimengerti sebagai cara kepala sekolah memotivasi dan menginspirasi para

guru untuk berkembang dan berkontribusi secara maksimal terhadap kemajuan sekolah dan kesuksesan para siswa harus ada usaha serius.

### **Hubungan Iklim Organisasi dengan Semangat Kerja Guru di SMA Negeri Se-Kabupaten dan Kota Mojokerto**

Hasil analisis sebelumnya menunjukkan bahwa iklim organisasi sekolah mempunyai hubungan yang signifikan terhadap semangat kerja guru. Iklim organisasi yang baik akan sangat berhubungan dengan semangat kerja guru. Menurut Hasibuan (2008) semangat kerja guru adalah usaha dan keinginan seorang individu guru serta sikap kesungguhan mengerjakan apa yang menjadi tanggung jawabnya dan beban kerja dengan baik, disiplin dan mencapai suatu prestasi. Selanjutnya Majorsy (2007) mengatakan bahwa semangat kerja adalah ketertarikan dalam dunia profesional yang ditunjukkan seseorang juga kegiatan tersebut mengarah ke prestasi suatu beban pekerjaan individu tersebut. Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat dijelaskan semangat kerja guru merupakan tingkat semangat kerja guru yang meningkat, efisien serta tepat pada waktunya yang dimiliki guru dalam menerima, mendidik dan menilai informasi-informasi yang diperoleh dalam proses belajar mengajar dengan anak didik. Dari penjelasan di atas dapat dikatakan bahwa dapat diduga iklim organisasi berhubungan dengan semangat kerja guru. Semakin kondusif iklim organisasi terkendali, maka semangat kerja guru juga akan semakin tinggi.

Dalam penelitiannya Nurdin (2015), membahas mengenai kompetensi manajerial kepala sekolah dalam membangun iklim sekolah dan kepuasan guru pada sekolah dasar di kabupaten Bandung. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif asosiatif. Populasi yang guru dan kepala sekolah yang di data adalah 751 orang dengan sampel 112 orang. Pada hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah mempunyai pengaruh sebesar 54,8% terhadap kepuasan kinerja guru. Kemudian iklim sekolah mempunyai pengaruh 44,2 % terhadap kepuasan kerja guru. Pengaruh kedua variabel tersebut yaitu kompetensi manajerial kepala sekolah dan iklim sekolah terhadap kepuasan kerja guru sebesar 65%. Hal ini menunjukkan bahwa iklim sekolah atau bisa disebut iklim organisasi bisa mempengaruhi semangat kerja guru karena kepuasan guru ini sangat berhubungan dengan semangat kerja guru. Jika dalam penelitian ini iklim kerja tidak berpengaruh terhadap semangat kerja maka terdapat permasalahan atau ketidaksesuaian iklim kerja pada sekolah di kabupaten maupun kota di Mojokerto.

### **Hubungan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, dan Iklim Organisasi dengan Semangat Kerja Guru**

Hasil analisis sebelumnya menunjukkan bahwa variabel keterampilan manajerial kepala sekolah dan iklim organisasi bersama-sama memengaruhi semangat kerja guru di SMA Negeri Se-Kabupaten dan Kota Mojokerto. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Surana (2010) keterampilan manajerial kepala sekolah pada guru SMP di Kabupaten Bantul berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru yang ada disana. Hasil tersebut berarti keterampilan manajerial kepala sekolah dapat meningkatkan semangat kerja guru dalam meningkatkan kemampuan siswa. Sehingga ketika semangat kerja guru meningkat otomatis kinerja guru tersebut juga akan meningkat. Penelitian Maghfiroh (2018), juga menjelaskan hal serupa dimana kinerja guru dapat dipengaruhi oleh keterampilan manajerial kepala sekolah. Penelitian dari (Alexander maramis et al., 2019) menjelaskan bahwa semangat kerja merupakan salah satu variabel yang bisa memengaruhi kepuasan kerja.

Kemudian penelitian dari Nurdin (2015), yang membahas mengenai kompetensi manajerial kepala sekolah dalam membangun iklim sekolah dan kepuasan guru pada sekolah dasar di kabupaten Bandung. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif asosiatif. Populasi yang guru dan kepala sekolah yang di data adalah 751 orang dengan sampel 112 orang. Pada hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah mempunyai pengaruh sebesar 54,8% terhadap kepuasan kinerja guru. Kemudian iklim sekolah mempunyai pengaruh 44,2 % terhadap kepuasan kerja guru. Pengaruh kedua variabel tersebut yaitu kompetensi manajerial kepala sekolah dan iklim sekolah terhadap kepuasan kerja guru sebesar 65%. Hal ini menunjukkan bahwa iklim sekolah atau disebut iklim organisasi dapat memengaruhi semangat kerja guru karena kepuasan guru ini sangat berhubungan dengan semangat kerja guru.

### **SIMPULAN**

Berdasarkan pembahasan sebelumnya dapat ditarik kesimpulan bahwa guru di SMA Negeri Se-Kabupaten Mojokerto dan Kota memiliki semangat kerja yang tinggi. Kepala sekolah di SMA Negeri Se-Kabupaten dan Kota Mojokerto memiliki kemampuan keterampilan manajerial sekolah yang baik. SMA Negeri Se-Kabupaten dan Kota Mojokerto memiliki iklim organisasi yang sangat baik. Terdapat hubungan signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan semangat kerja guru. Yang artinya bahwa jika keterampilan manajerial kepala sekolah meningkat maka akan membuat semangat kerja guru juga meningkat. Terdapat hubungan signifikan antara iklim organisasi dengan semangat kerja guru. Artinya bahwa jika suasana iklim organisasi bertambah baik maka akan meningkatkan semangat kerja guru. Secara bersama-sama keterampilan manajerial kepala sekolah dan iklim organisasi berpengaruh terhadap semangat kerja guru.

### **DAFTAR RUJUKAN**

- Aan, K., & Cepi, T. (2005). *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Alexander maramis, A., Rumengan, J., & Manjang, Y. (2019). Competence Determination, Work Spirit, Work Environment with Work Motivation as a Variable Intervening on Personnel Work Satisfaction Lingga Polres. *Zona Manajemen: Program Studi Magister Sains Manajemen Universitas Batam*, 9(1), 12-21.

- Bafadal, I. (2006). *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar: Dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Depdiknas. (2005). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Hasanah, N. (2017). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan. *Al-Iltizam*, 2(1), 24–50.
- Hasibuan, M. S. P. (2008). *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Maghfiroh, L. (2018). *Pengaruh Tingkat Manajerial Kepala Sekolah, Iklim Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru PAI di SMP Bahauddin Ngelom Sidoarjo*. Universitas Islam Negeri Sunan Ampel.
- Majorsy, U. (2007). Kepuasan Kerja, Semangat Kerja Dan Komitmen Organisasional Pada Staf Pengajar Universitas Gunadarma. *Jurnal Ilmiah Psikologi Gunadarma*, 1(1), 98435. <https://doi.org/10.35760/psi>
- Mohyi, A. (1999). *Teori dan Perilaku Organisasi, Cara Mengelola dan Mengembangkan Organisasi*. Malang: UMM Press.
- Nurdin, D. (2015). Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Membangun Iklim Sekolah dan Kepuasan Guru di Sekolah Dasar. *Sekolah Dasar: Kajian Teori dan Praktik Pendidikan*, 24(1), 45–56.
- Sugiyono, S. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, A. (2018). *Business Research Methods, Quantitative Approaches, Qualitative, Combinations, and R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sujarweni, V. W. (2015). *Statistik untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: Pustaka Baru Press.
- Sujianto, A. E. (2009). *Aplikasi Statistik Dengan SPSS 16.0*. Jakarta: Prestasi Pustakarya.
- Sukmadinata, S. (2004). *Kurikulum dan Pembelajaran Kompetensi*. Bandung: Kesuma Karya.
- Wahjosumidjo, S. (2007). *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wahyosumidjo, S. (2011). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Werang, B. R. (2018). Pengaruh Keterampilan Managerial Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah Terhadap Komitmen Kerja Guru Sekolah Dasar Kristen di Kabupaten Boven Digoel. *Al Ibtida: Jurnal Pendidikan Guru MI*, 5(2), 159–174. <https://doi.org/10.24235/al.ibtida.snj.v5i2.2650>
- Wiyono, B. B. (2007). *Metodologi Penelitian (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan Action Research)*. Departemen Pendidikan Nasional Universitas Negeri Malang Fakultas Ilmu Pendidikan.